

King Arther's Round Table

Chap.9 Camelot へ向けて

アーサー王が都を置いた場所

<この章の要旨>

知識の 4 つの段階（生み出し、交流させ、統合し、行動する）のうち、知識を行動に移すことは最も難しい。そのためには組織の中の「開発リーダー」によるリーダーシップが必要である。彼らが人々の思考フレームに基づく防御、習慣に基づく防御、システムに基づく防御を破ることによって、組織は変化し、アイデアと行動のギャップは無くなるだろう。道のりは曲がりくねり平坦ではないが、小さいこと（the low of local）を横に広げていく（the law of global）こと、動きの中で考えることが大事。

1 .Presto Change-o

・ idea-action ギャップの問題

idea-action ギャップは、様々な組織研究者、ビジネス作家によって指摘されている。

cf) Jeffry Pfeffer & Robert Sutton 'Knowing-doing gap'

Alan Robertson & Graham Abbey 'Clued up'

こうした書物ではアイデアと行動のギャップは話すことによって埋められるといわれる。ただし正しい会話かどうかによって結果は異なる。

2 .Poetry in Motion

・ explanation theories（説明的理論）と action theories（行動理論）

説明的理論はアイデアをもっと抽象化してしまう。行動理論はどのように物事を完遂するか直接教えてくれるが普遍的、明確で、多様な教育の形の一つ。

・ Action poetry

説明的理論、行動理論ではなく、行動するための行動理論（「動きの中で考える」？）

良い行動理論は、シンプルで印象的で感情に訴える action poetry である。

（この本も実はこのようにしたいと試みた）

3 .The One-eyed Woman

・ 開発リーダー（developmental leader）とは？

コミュニティや組織の問題について一方の目で見えていても、もう一方の目ではそこにある典型を認識している。このような人物は、開発リーダーと呼ぶことができる。

- 分析フレーム（典型）に基づいて見ている
- はっきりと行動する

組織の中で彼らは、ファシリテーター、手本、メンターとして組織文化を前向きにする

ことができる。

4 .Pocket Change

- ・前向きな変化のためのポケット

例えば CoPs は、開発リーダーが作り出した前向きな実践の集合である。それは **communities of progressive practice** と呼べるかもしれない。

- ・アクション・プロジェクト (**action projects**)

大学の事例。管理部門は対立的で官僚的で、ネガティブで批判的。もっと良いコミュニティを作るために **action projects** に人々を巻き込んだ。アクション・プロジェクトとは組織サービスにおいて個人や小グループが短中期のミッションを請け負うプロジェクト。

- ・ローカルの法則

変化は小さいところから起きて次第に広がっていく。開発リーダーの影響はローカルであり、関わっているグループにおいて前向きな実践を開拓することである。

5 .How change takes flight

- ・グローバルの法則

ささやかな前向きな実践の文化は、人と人がコミュニケーションすることによって、他のグループに伝えられていく。

- ・開発リーダーの役割

トップのビジョンやポリシーに基づく教育は前向きな文化への移行に役立つかもしれないが、実際に移行を及ぼすわけではない。移行させるのは開発リーダーである。センゲの '**The Fifth Discipline**'

人々は自分の役に立つことは素早く学ぶが、組織の利益といった個人の利益に直接や役立たないことはやる気が起きにくく、そうした行為は見につきにくい。開発リーダーは、前向きに行動するだけでなく、**visible** に行動しなくてはならない。布教や攻撃、説明ではなく、一緒に働こうという自然な流れが起きるようにする必要がある。

6 .The Dragon unlearning

- ・ドラゴンの3つの頭

新しい変化について人々が学ぶことは難しい。学ばないというドラゴンには3つの頭がある。

Frame defenses

Habit defenses

System defenses

7. The three arts of unlearning

- ・ドラゴンの3つの頭である3つの防御を破る方法

Frame Breaking

Having a Good Reason

適切な理由付け：変革に対する理由や人々のメリットを明確にする

Raising Consciousness

気付きを与える：人々は何を期待されているか知ることによって、断固として問題に向き合いそれらを解決しようとする。

Bracketing Old Frames of Reference

古い分析フレームについてまとめる：人々に判断を一時辞めて、古い分析フレームをまとめ、新しい実践を試してみて何が起きるかみるように頼む。

Expectation for Action

期待される行動を明確にする：具体的な行動をプロセスの一部にしておく

Low-Risk Realism

リスクはなるべく低くする

Competing Commitments

競争的なコミットメントを明らかにする

Robert Kegan & Lisa Lahey の 'languages of transformation'

Exposing Talk-Walk Discrepancies

実践の中で開発リーダーは、建前（talk）と本音（walk）の違いを認識する。

ダブルループ学習（Chris Argyris & Donald Schon）

これが最も難しいが、時に唯一効果のある方法でもある。

Habit Breaking

Raising Consciousness

Whens, Wheres, an Hows

行動する前にいつ、どこで、どのように実行するかというビジョンを描く。

Planting Reminders

リマインダーを組み込む：古い環境の中でも新しい変化を忘れないようにする。
例えば会議の中で **communicative feedback** するよう注意したカードを使うなど。

Active Inhibition

古い習慣を具体的に禁止する。

Stress Management

Framing Backsliding as Normal

後退を前進の過程における普通のこととして扱う。

System Breaking

Andrew Molinsky を参照

Raising Consciousness

Creating a Low-Risk Culture

Making Time

- 変革をやらなくてはならないことに調和させる
- 故意に時間を作る
- 一度にたくさんの変革は避ける

Coping with Changing Fatigue

Avoiding Missionaries and Unbelievers

Richard Elmore :

参加者と非参加者との境界は明確にせず、相互浸透可能にする：新しい変革の伝道師や、反対に変革を信じない者が二極分化するのは避ける。

Coping with Stirring the Swamp

変革に対する社内の論争や憎しみ（しばしば高いポジションの人による）といった泥沼にも上手く対処する。

所感

- ・組織論と認識論のミックスは面白い。人々の認識の枠組み、行動方法を変えることから組織は変わる。コッターらの体系的なアプローチに比べてシンプルで実行しやすそう。
- ・議論がやや一般的だが、これをディシプリンとして、各組織において反省的に実践していくこと（組織に合わせてカスタマイズしていく）というアプローチは信頼できそう。